

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Agung
Kabupaten Temanggung)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh :
Henri Setiaji
NIM. 14.0101.0068

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Agung
Kabupaten Temanggung)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh :
Henri Setiaji
NPM. 14.0101.0068

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2019**

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Agung
Kabupaten Temanggung)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Henri Setiaji

NPM 14.0101.0068

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **07 Februari 2019**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dra. Marlina Kurnia, MM

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

Dra. Marlina Kurnia, MM

Ketua

Dra. Eni Zuhriyah, Msi

Sekretaris

Diesyana Ajeng Pramesti, S.E, M.Sc

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, **16 FEB 2019**

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Henri Setiaji

NPM : 14.0101.0068

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Agung
Kabupaten Temanggung)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian dari pernyataan saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 14 Februari 2019

Dibuat Pernyataan,



Henri Setiaji

NPM 14.0101.0068

RIWAYAT HIDUP

Nama : Henri Setiaji
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Temanggung, 30 Maret 1996
Agama : Islam
Status : Lajang
Alamat Rumah : Kauman Kupaen, RT 03/RW 07, Pringsurat
Kabupaten Temanggung
Alamat Email : henris438@gmail.com
Pendidikan Formal :
SD (2003-2009) : SD Negeri 1 Kupaen
SMP (2009-2011) : SMP Negeri 1 Kranggan
SMA (2011-2014) : SMA Negeri 1 Pringsurat
PT (2014-2019) : S1 Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang

Magelang, 14 Februari 2019
Peneliti,

Henri Setiaji
NIM. 14.0101.0068

MOTTO

“Jangan Menunggu Waktu Yang Tepat Untuk Melakukan Sesuatu, Karena Waktu Tidak Akan Pernah Tepat Bagi Mereka Yang Menunggu”

“DAN”

“Semua Ada Waktunya”

“Jangan Membandingkan Hidup Anda Dengan Orang Lain. Tidak Ada Perbandingan Antara, Matahari Dan Bulan, Mereka Bersinar Saat Waktunya Tiba”

KATA PENGANTAR

Assalamu 'Alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Agung Kabupaten Temanggung)”**.

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Eko Muh. Widodo, M.T., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang dan juga selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan banyak saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Muhdiyanto, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Bayu Sindhu Raharja, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Studi Manajemen.
5. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan ilmu kepada saya dan telah membantu kelancaran selama menjalankan studi di Universitas Muhammadiyah Magelang.
6. Bapak Mulato Santosa, SE., M.Sc selaku dosen pembimbing akademik Manajemen B tahun 2014.
7. Bapak dan Ibu Tata Usaha yang selalu membantu kegiatan kuliah saya.
8. Keluargaku tercinta Bapak, Ibu serta Kakak saya tercinta yang senantiasa memberikan semangat, do'a, dan dukungan-dukungan lainnya selama hidup saya, khususnya selama studi saya.
9. Teman seperjuangan kuliah Program Studi Manajemen angkatan 2014 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, dan para sahabat saya.
10. Kepada seluruh pihak yang ikut membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu 'Alaikum Wr. Wb.

Magelang, 14 Februari 2019

Henri Setiaji

14.0101.0068

DAFTAR ISI

Halaman Judul	ii
Halaman Lembar Persetujuan	ii
Halaman Surat Pernyataan Keaslian	1
Halaman Riwayat Hidup	2
Motto	4
Kata Pengantar	5
Daftar Isi	7
Daftar Tabel	9
Daftar Gambar	10
Daftar Lampiran	10
Abstrak	xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori	10
1. Teori Atribusi	10
2. Teori Atribusi Kepemimpinan	11
1. Kinerja	13
2. Kepemimpinan	18
3. Budaya Organisasi	27
4. Kepuasan Kerja	30
B. Hasil Penelitian Terdahulu	35
C. Perumusan Hipotesis	38
D. Kerangka Konseptual	40

BAB III METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel	42
B. Data Penelitian	43
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	45
D. Metode Analisis Data	48

E. Alat Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Statistik Deskriptif Data	53
B. Statistik Deskriptif Responden	54
C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	56
D. Uji Kualitas Data	59
E. Analisis Data	63
F. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	65
BAB V SIMPULAN	
A. Simpulan	72
B. Saran	73
B. Keterbatasan Penelitian	73
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner	54
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia	54
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	55
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	56
Tabel 4.6 Tabel Statistik Deskriptif	57
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas	61
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 4.9 Hasil Koefisien Regresi.....	64
Tabel 4.10 Hasil Uji F.....	69
Tabel 4.11 Model Summary	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	41
Gambar 3.1 Kurva Normal Uji T	51
Gambar 3.2 Kurva Normal Uji F.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisiner Penelitian.....	79
Lampiran 2 Tabulasi Data	83
Lampiran 3 Analisis Statistik Deskriptif	89
Lampiran 4 Deskriptif Data	90
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	92
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	97
Lampiran 7 Analisis Regresi Linier Berganda	98
Lampiran 8 Tabel R.....	100

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Agung
Kabupaten Temanggung)**

**Oleh:
Henri Setiaji**

ABSTRAK

Masalah ini dirumuskan bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 responden dengan *purposive sampling*. Uji statistik menggunakan uji regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa variable kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y).

Kata kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

**LEADERSHIP EFFECT, ORGANIZATIONAL, CULTURE AND
SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE**
*(Empirical Study on Regional Water Companies in Tirta Agung
Temanggung Regency)*

By:
Henri Setiaji

ABSTRACT

This problem is formulated how the influence of leadership, organizational culture, job satisfaction on the performance of employees in the PDAM environment. The population in this study were all employees PDAM Kabupaten Temanggung. The samples taken in this study were 100 respondents with purposive sampling. Statistical test using multiple linear regression test. The result obtained show that the leadership variable (X1), organizational culture (X2), and job satisfaction (X3), simultaneously have a positive and significant influence on performance (Y).

**Keywords : Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction,
Performance**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi baik itu perusahaan besar maupun kecil, suatu perusahaan memiliki peralatan yang modern dengan teknologi tinggi. Suatu organisasi juga harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang potensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya perusahaan. Dalam upaya dapat menunjang keberhasilan tujuan perusahaan tersebut perusahaan harus mampu memberikan rangsangan yang tinggi kepada sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat terciptanya keselarasan dalam suatu organisasi, sehingga perusahaan memperhatikan faktor tenaga kerja.

Kepemimpinan dan organisasi merupakan dua konsep yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Artinya, kepemimpinan tanpa organisasi maka aktualisasi diri tidak dapat terekspresikan secara maksimal. Bahkan kemampuan manajerial individu dalam menggerakkan orang-orang untuk melakukan aktivitas kelompok tidaklah nampak. Sebaliknya organisasi tanpa ada kepemimpinan maka kegiatan kelompok tidak terarah dan pencapaian tujuan tidak menjadi lebih mudah dan efektif.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam tercapainya pelayanan publik harus memiliki kinerja karyawan sangat baik, maka perlu diupayakan faktor - faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal. Setiap perusahaan maupun organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui motivasi kerja, kepemimpinan dan kesempatan pengembangan karir (Watimena, 2007) dalam Perdana dan Andriyani (2011).

Menurut Siagian dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha - usaha pribadi pimpinan. Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan serta berusaha untuk

mempengaruhi dan mendorong karyawannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

Menurut Kamaludin (2009: 33) bahwa budaya organisasi menjadi unsur penting dalam pemberdayaan karyawan perusahaan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan, sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara karyawan bertindak dalam perusahaan.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Kamaludin, 2009: 35). Budaya organisasi yang dijalankan memiliki fungsi yang mampu memberikan persepsi positif bagi kinerja, sehingga budaya

organisasi yang dijalankan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dalam bekerja.

PDAM merupakan profil atau salah satu bentuk Perusahaan Daerah yang ada di setiap kabupaten/kota, dimana badan usaha ini dibentuk oleh pemda yang bergerak pada pengadaan, pengelolaan, dan pengembangan air bersih. Pengelolaan PDA diserahkan sepenuhnya kepada pemda kabupaten/kota. Selanjutnya PDAM diharapkan berfungsi sebagai pelayan masyarakat dan diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fungsi ganda sebagai non-profit business dan sekaligus sebagai for profit business, menyebabkan PDAM tidak bersifat pure non-profit organizations melainkan bersifat quasi non-profit organizations (**Mediaty, 2010**).

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh **Mediaty (2010)** yaitu Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya Organisasi, dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum di Sulawesi Selatan sedangkan peneliti sekarang meneliti Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya Organisasi, dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirtawening Kota Bandung.

Menurut hasil evaluasi Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) pada tahun 2010, PDAM Tirta Agung termasuk kedalam kinerja PDAM dengan status PDAM Sehat, akan tetapi pada saat ini, umumnya pelanggan PDAM Tirta Agung

Kabupaten Temanggung masih banyak yang mengeluh, baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui media massa dan elektronik, dimana sistem layanan dan kinerja (performance) berupa kualitas, kuantitas dan kontinuitas air yang dinikmati pelanggan masih jauh dari yang diharapkan, kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan air bersih yang diberikan PDAM Tirta Agung Kabupaten Temanggung belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka judul penelitian yang diambil adalah “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung)”

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ada menjadikan penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Temanggung?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Temanggung?
- 3) Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Temanggung?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Temanggung
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Temanggung
3. Menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Temanggung

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut :

a. Kegunaan Akademis

1) Bagi Penulis

Penelitian yang dilakukan secara langsung ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang masalah yang akan diteliti yaitu evaluasi adanya pengaruh lingkungan strategi, budaya organisasi dan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan daerah khususnya PDAM Tirta Agung Kabupaten Temanggung serta melihat kesesuaian teori yang ada dengan praktik di lapangan.

2) Bagi Perusahaan

Penulis berharap dari hasil penelitian ini mampu memberi masukan berharga yang mampu meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan.

3) Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat dijadikan bahan referensi, khususnya untuk mengkaji topik - topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

b. Kegunaan Praktis

Sebagai bahan masukan untuk Perusahaan Daerah di Kabupaten Temanggung khususnya PDAM Tirta Agung dalam mengevaluasi adanya pengaruh lingkungan strategi, budaya organisasi, dan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan daerah yaitu PDAM Tirta Agung Kabupaten Temanggung sebagai salah satu sarana peningkatan kualitas pelayanan perusahaan terhadap masyarakat baik bersifat finansial maupun non finansial.

E. Sistematika Penelitian

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait.

Sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

1. Bagian Awal

Bagian ini berisi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian skripsi, halaman riwayat hidup, motto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar/grafik, daftar lampiran dan abstrak.

2. Bagian Isi

Bagian ini terdiri dari :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembaca tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan/penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian sebelumnya dan teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dari beberapa literatur atau pustaka seperti teori kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasional serta kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, perumusan hipotesis dan model penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metode analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat analisis SPSS, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian.

Bab V : Penutup

Pada bagian ini merupakan bagian terakhir dari penyusunan skripsi dimana dalam bab ini meliputi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

3. Bagian Akhir

Bagian ini berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005).

Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan - alasan mereka atas kejadian yang dialami. Teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Fritz Heider juga menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca)

itu bersama - sama menentukan perilaku manusia. Dia menekankan bahwa merasakan secara tidak langsung adalah determinan paling penting untuk perilaku. Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja. Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori atribusi karena peneliti akan melakukan studi empiris untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan terhadap kinerja karyawan.

2. Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori atribusi kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari teori kepemimpinan kontemporer. Atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku kita dan orang lain. Definisi formalnya, atribusi berarti upaya untuk memahami penyebab di balik perilaku orang lain, dan dalam beberapa kasus juga penyebab di balik perilaku kita sendiri.

Teori atribusi kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin mengelola sifat-

sifat/ciri/latar belakang orang-orang yang dipimpinnya sehingga dapat dipengaruhi untuk melakukan sesuatu demi kepentingan organisasi. Untuk mencapai kepemimpinan yang efektif seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku para bawahannya, ia mutlak perlu mengenali karakteristik, kepentingan, kebutuhan, kecenderungan perilaku dan kemampuan mereka.

Teori Atribusi yang hingga saat ini masih banyak diakui keberadaannya antara lain:

- 1) Teori Penyimpulan Terkait (*Correspondence Inference*), yakni perilaku orang lain merupakan sumber informasi yang kaya. Perilaku yang diamati secara khusus adalah:
 - a. Perilaku yang timbul karena kemampuan orang itu sendiri.
Contoh: kasir yang cemberut, satpam yang tersenyum.
 - b. Perilaku yang membuahkan hasil yang tidak lazim.
Contoh: kebiasaan seseorang selalu bekerja individual dan hanya dapat bekerja maksimal pada waktu sore hari.
 - c. Perilaku yang tidak biasa.
Contoh: seorang pelayan toko menunjukkan toko lain yang merupakan saingannya kepada pelanggannya.
- 2) Teori Sumber Perhatian dalam Kesadaran (*Conscious Intentional Resources*), yaitu proses persepsi terjadi dalam kognisi orang yang melakukan persepsi (pengamatan). Menurut Gilbert dkk

(1988), atribusi kesadaran ini harus melewati tiga tahapan, yaitu: kategorisasi, karakterisasi, & koreksi.

- 3) Teori atribusi internal dan eksternal. Teori ini dikemukakan oleh Kelly & Micella, yaitu teori yang berfokus pada akal sehat. Menurut teori ini ada tiga hal yang perlu diperhatikan, apakah suatu perilaku beratribusi internal atau eksternal, yaitu: konsensus, konsistensi dan distingsi atau kekhususan.

3. Kinerja

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2007: 9) kinerja ataupun performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari segi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangatnya (Mangkunegara, 2005: 9).

Waridin dan Masrukhin (2006) dalam Kusumawati (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas

maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja yang timbul dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Ronny Hardiansyah Wicaksana dkk, 2017). Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan karyawan dan kendala karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut, untuk itu perlunya kinerja yang efisien dari karyawan yang bekerja.

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Dapat dirumuskan bahwa:

a. *Human Performance = Ability + Motivation*, kinerja adalah hasil dari kompetensi dan motivasi,

- b. *Ability (Competence) = Knowledge + Skill*, Kompetensi adalah hasil perpaduan antara pengetahuan tugas dan tanggungjawabnya dan ketrampilan kerja yang dimiliki karyawan,
- c. *Motivation = Attitude + situation* sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*Situation*), (Helmi Buyung Aulia Safrizal,2013).

Penilaian kinerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Menurut Rivai (2005: 324) dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengaruh antara pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Menurut Dhanim (2008:142) penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah tenaga kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa jumlah pekerja yang dapat diselesaikan menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan dalam waktu yang sudah ditetapkan. Semakin banyak jumlah yang dapat diselesaikan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerja karyawan.

- b. *Quality of work*, yaitu *kualitas* kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan yang baik menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan dalam standar kualitas hasil yang telah diterapkan. Semakin banyak kualitas hasil kerja yang dapat diselesaikan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerjanya.
- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang dihadapinya akan mendukung dalam penyelesaian pekerja yang menjadi tanggungjawabnya. Pekerjaan yang diselesaikan dengan pengetahuan yang memadai menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan didalam perusahaan tersebut. Semakin memadai pengetahuan seorang karyawan, maka akan semakin baik akan hasil pencapaian pekerjaanya.
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan ditindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Kondisi ini menunjukkan bahwa kreativitas seorang karyawan dalam waktu yang telah ditentukan. Semakin kreatif seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya, maka semakin baik akan pencapaian hasil kerjanya.
- e. *Coorporation*, yaitu kesediaannya untuk bekerjasama dengan orang lain (anggota). Kondisi ini menunjukkan bahwa kerjasama antar

karyawan akan menyelesaikan pekerjaan menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan baik secara individu ataupun secara berkelompok. Semakin baik kerjasama yang dilakukan, maka akan semakin baik pencapaian hasil kerjanya.

- f. *Dependability*, yaitu kesadaran kedisiplinan dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan seorang karyawan yang dengan sadar dapat menyelesaikan pekerjaannya menunjukkan keberhasilan kerja seorang karyawan akan kemampuannya, maka akan semakin baik pencapaian kerjanya.
- g. *Personal qualities and Initiative*, kondisi ini menunjukkan adanya semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, serta menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahantamahan dan integritas pribadi. Semakin baik inisiatif yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin baik hasil yang dicapai.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja dari karyawan seperti :

- a. Karakteristik situasi,
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
- c. Tujuan-tujuan penilaian kinerja,

d. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan evaluasi : menilai kinerja pegawai dengan menggunakan rating untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi dan pemberian kompensasi.
2. Tujuan pengembangan : sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian pegawai adalah sesuatu yang dapat menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dari perilaku dari kinerja anggota organisasi dan perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

4. Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, tanpa kepemimpinan yang baik maka tujuan organisasi akan sulit dicapai, termasuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar organisasi. Menyadari pentingnya peranan sumberdaya manusia tersebut pimpinan perusahaan telah banyak melakukan kegiatan untuk memberdayakan para karyawan sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang

optimal dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan yaitu peningkatan kesejahteraan karyawan. Salah satu upaya untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya budaya kerja di perusahaan (Tutik Lestari, dkk. 2017)

Menurut pendapat Wahjosumidjo (2005) dalam Perdana dan Andriyani (2011), kepemimpinan adalah sifat, watak dan kualitas pribadi seorang pemimpin. Menurut pendapat Ordway Tead dalam Kartono (2003) dalam penelitian Perdana dan Andriyani (2011), kepemimpinan adalah kegiatan atau aktivitas yang mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Di samping itu, dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan orang-orang bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan dengan gaya ini cenderung menghargai setiap potensi yang dimiliki individu dan mau mendengarkan bawahan.

a) **Tipe Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2002: 75) tipe-tipe kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin adalah:

1) Tipe Kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang berjumlah sangat besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu.

Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Tuhan Yang Maha Esa.

2) Tipe Paternalistis dan Maternalistis

Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis beranggapan bahwa bawahan atau pengikutnya belum dewasa. Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis, dengan sifat-sifat antara lain :

- a. Bersikap terlalu melindungi.
- b. Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- c. Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- d. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

3) Tipe Otokratis

Pemimpin tipe Otokrasi merupakan pemimpin yang berpikir bahwa organisasi adalah miliknya. Seorang pemimpin Otokrasi lebih bertindak diktator dan menggerakkan bawahannya dengan paksaan dan ancaman. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

4) Tipe Militeristis

Tipe kepemimpinan ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan Otokratis tapi bukan kepemimpinan organisasi militer. Pemimpin tergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan dan senang ceremonial untuk berbagai keadaan. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, menurut adanya disiplin keras dan kaku, tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahan.

5) Tipe Laissez-Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin yang tidak memberikan kepemimpinannya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

Kebebasan penuh diberikan kepada kelompok dalam menentukan kebijakan dimana peran pemimpin sangat minim, pemimpin tidak ikut serta dalam membahas kegiatan, non partisipasi pemimpin dalam pemberian tugas, pemimpin tidak berusaha untuk mengatur jalannya kegiatan.

6) Tipe Populistic

Berpegang teguh pada nilai masyarakat tradisional. Kepemimpinan ini mengutamakan penghidupan Nasionalisme. Misalnya Soekarno dengan pemahaman Marhaenisme. Tipe kepemimpinan Populistic ini memberi kesan tidak fleksibel, karena masih menggunakan nilai masyarakat tradisional sedangkan jaman semakin maju dan dunia perekonomian juga terus berkembang. Belum tentu nilai tradisional tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada saat ini dengan berbagai kebutuhan karyawan maupun perusahaan yang meningkat.

7) Tipe Administratif dan Eksekutif

Kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif dengan pengaturan waktu, fasilitas dan bahan di tempat kerja. Pemimpin tipe Administratif dan Eksekutif ini mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Tipe ini mengikuti perkembangan perekonomian sehingga dinilai lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

8) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan Demokratis mendasarkan bahwa manusia adalah makhluk termulia. Pimpinan Demokratis senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan. Pemimpin memberi kebebasan pada bawahan apabila melakukan kesalahan untuk kemudian diperbaiki agar tidak membuat kesalahan yang sama, berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kapasitas pribadinya.

Semua kebijakan dibahas dan diputuskan dalam kelompok dengan pemimpin sebagai pendorong. Langkah-langkah umum perspektif kegiatan dibahas bersama demi kepentingan kelompok dengan pemimpin memberikan beberapa alternatif, pemberian tugas diberikan kepada kelompok, pemimpin cenderung bersifat objektif.

Inti dari kepemimpinan terlihat memberikan inspirasi, mengembangkan dan memberikan wewenang kepada pengikut. Para pemimpin barangkali melakukan lebih banyak hal yang akan memberikan kewenangan kepada pengikut dan membuat mereka tidak terlalu bergantung pada pemimpin, seperti mendelegasikan kewenangan yang besar kepada beberapa orang, mengembangkan keterampilan dan keyakinan diri para pengikut, menciptakan kelompok yang mengelola sendiri, memberikan akses langsung

terhadap informasi sensitif, menghilangkan pengendalian yang tidak diperlukan, dan membangun sebuah budaya yang kuat untuk mendukung pemberian kewenangan.

Walaupun masih banyak hal yang harus dipelajari mengenai kepemimpinan, terdapat cukup banyak pemusatan dalam temuan – temuan dari jenis penelitian berbeda untuk menyatakan beberapa pedoman tentatif bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Berikut pedoman untuk Kepemimpinan :

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk mencapai tujuan, sasaran dan prioritas organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya visi membantu memandu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang amatlah berguna saat orang – orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan ke pekerjaan mereka (Hackman, 1986; Raelin, 1989) dalam (Gary Yukl, 2005).

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik; pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya di hadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan di mana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Terdapat kebutuhan yang lebih besar untuk memupuk keyakinan dan optimisme dalam diri mereka sendiri. Jika tepat, pemimpin harus

mengingatkan para pengikut tentang bagaimana mereka dapat mengatasi halangan untuk mencapai kemenangan sebelumnya.

5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai – nilai penting

Sebuah Visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran , dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan dramatis dan jelas terlihat merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting.

6. Memimpin dengan memberikan contoh

Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan.

7. Memberikan kewenangan kepada orang – orang untuk mencapai visi itu.

Sebuah bagian penting dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan kewenangan kepada

orang – orang untuk mncapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang – orang dan tim. Akhirnya, memberikan kewenangan berarti memberikan sumber daya yang memadai bagi bawahan untuk menjalankan sebuah tugas di mana merek diberikan tanggung jawab.

Berdasarkan pengertian dan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang bertindak dengan memotivasi, mengembangkan dan mendorong bawahan untuk melakukan kinerjanya lebih baik.. Hal ini dimaksud agar bawahan tidak terlalu bergantung pada pemimpin dan dapat mengembangkan dirinya sedniri melalui apa yang ia sedang hadapi dan dikerjakan.

5. Budaya Organisasi

Organisasi pada umumnya memiliki budaya yang telah tertanam dalam perusahaan untuk menghasilkan hasil yang maksimal. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah disain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para karyawan telah dibekali dengan pelatihan-pelatihan yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua organisasi.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2013:17) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik

suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013:17). Menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi harus difungsikan pada setiap tingkat organisasi dari keadaan yang samar-samar menjadi suatu yang nampak. Kendali dan pemahaman budaya organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan dan alat utama pimpinan (manager) mendorong kinerja yang tinggi dan memelihara nilai-nilai kebersamaan (Puji prasetyo: 2017).

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam (Hefrizon, 2014) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Tujuh karakteristik primer dari suatu budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2008) dalam (hefrizon, 2014) yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi team, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat (strong culture) yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas

dikalangan para karyawan, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasi tersebut (Hefrizon, 2014). Budaya organisasi yang dimiliki suatu organisasi akan mempengaruhi karyawan dalam melakukan suatu tindakan terhadap organisasi tersebut. Berdasarkan pengertian dan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai – nilai yang di anut oleh karyawan yang membedakan dengan organisasi lainnya. Nilai – nilai yang di anut karyawan dapat mempengaruhi dalam perilaku yang akan dilakukan karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi penerimaan karyawan terhadap nilai – nilai organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi.

6. Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2012), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase.

Menurut Steve M. Jex (2002) dalam (Sinambela, 2005) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan, kepuasan kerja melalui berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Sedangkan Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau job satisfaction dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyukai pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Dan Menurut michell dan larson dalam sinambela (2012) setidaknya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu:

- a. Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai.
- b. Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Berdasarkan berbagai definisi yang di kemukaan di atas, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap suatu pekerjaannya tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan tersebut. Dalam aspek organisasi dan sumber daya manusia kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kenyamanan pekerjaan , dan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Berikut teori teori mengenai kepuasan kerja yaitu:

a. Teori nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikansiapa mereka.

b. Teori keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini di kemukaan oleh adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Menurut teori ini puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil perbandingan yang mereka lakukan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain.

c. Teori perbedaan (*Disctepancy Theory*)

Teori ini di kemukakan oleh poter, intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat di lakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang di rasakan oleh pegawai.

d. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

e. Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan.

f. Teori dua faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagai mana di kemukakan oleh Herzberg oleh sebab itu, pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah. Berikut faktor faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

Menurut Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2004) (Sinambela, 2005) mengemukakan terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja.

- 1) Kedudukan (*Posisi*). Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas

dari pada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- 2) Golongan. Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.
- 3) Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- 4) Jaminan financial dan jaminan sosial. Jaminan financial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- 5) Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat di tingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pemimpin dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Kepuasan kerja secara sederhana adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur,

kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek tersebut tidak menyokong, pegawai tidak akan merasa tidak puas.

- 1) Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan terhadap pekerjaan
- 2) Pemenuhan kebutuhan yang diperoleh dari hasil suatu pekerjaan.
- 3) Sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian dan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap menyenangkan atau tidaknya dengan pekerjaan yang dilakukan. Perasaan tersebut dapat memunculkan sikap puas dan tidaknya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja juga dapat di artikan mengenai pengalaman karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan ketika apa yang diinginkan tercapai. Berdasarkan teori dua faktor oleh Frederick Herzberg kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada pemenuhan hidup namun juga diperoleh dari faktor prestasi, penghargaan yang diberikan dan pengakuan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, penelitian terhadap kepuasan kerja yang sudah banyak dilakukan oleh peneliti – peneliti terdahulu. Penelitian tersebut meliputi:

- 1) Penelitian dari Maria Rini Kustrianingsih *et al*, 2016 berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja

Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang (56 karyawan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*. Variabel yang diambil dari penelitian terdahulu ini adalah Kepemimpinan. Subyek penelitian, penelitian yang sekarang di Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang.

- 2) Penelitian dari Sukarja dan Machasin, 2015 Berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau (188 pegawai). Hasil penelitian menunjukkan *Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai*. Variabel independen yang diambil pada penelitian terdahulu adalah Kepemimpinan. Pada penelitian yang sekarang hanya menggunakan variabel dependen Kinerja Pegawai. Pada penelitian yang sekarang tidak menggunakan Path Analisi tetapi menggunakan metode regresi lenear berganda. Selain itu penelitian yang sekarang akan dilakukan pada pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas.
- 3) Penelitian dari Suwardi dan Joko Utomo, 2011. Berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai Setda Kabupaten Pati), (76 pegawai). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Kepuasan Kerja Memiliki pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai*. Pada penelitian yang sekarang hanya menggunakan Kepuasan Kerja.

Subyek penelitian pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas.

- 4) Penelitian dari Robert Goga Parinding, 2015. Berjudul Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (persero) cabang Ketapang, (54 karyawan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Komitmen Normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan*. Pada penelitian sekarang hanya mengambil variabel komitmen normatif. Pada penelitian yang sekarang menambahkan kepemimpinan dan kepuasan kerja. Subyek penelitian yang sekarang adalah pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas.
- 5) Penelitian dari Titik Nurbiyati dan Kunto Wibowo, 2014. Berjudul Analisis Komitmen Afektif, Kontinyu, dan Normatif terhadap Kinerja dengan Disiplin kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Balai Besar Kerajinan dan Batik Yogyakarta), 154 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Subyek penelitian yang sekarang yaitu pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas.
- 6) Penelitian dari Ratna Yulia Wijayanti, 2010. Berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja PNS, (58 pegawai). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Pegawai. Subyek penelitian pada penelitian adalah PNS pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas.

- 7) Peneliti dari Ni Made Ria Setyawati dan I Wayan Suartana (2014). Berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Penelitian dari Evans Sokro (2012). Berjudul “Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Perumusan Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai dugaan sementara atau pendapat yang masih lemah sehingga perlu dibuktikan kebenarannya. Adapun hipotesis yang digunakan adalah :

1) Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam

keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlibat dalam kinerja para pegawainya (Siagan, 2010). Hal itu dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Penelitian dari Wijayanti (2010) dan Kustrianingsih dkk (2016) mendukung pernyataan diatas, hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja.

H1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2) Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Rivai (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan membuat kinerja yang semakin tinggi begitu pula sebaliknya.

Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain yang mampu memacu menuju kearah yang lebih baik.

H2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3) **Pengaruh Kepuasan dengan Kinerja Karyawan**

Robbins dan Judge (2009) mengatakan beberapa peneliti biasanya percaya bahwa hubungan antar kepuasan dan kinerja pekerjaan adalah sebuah mitos manajemen. Tetapi, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi antar kepuasan dan kinerja pekerjaan cukup kuat. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai pegawai yang kurang puas.

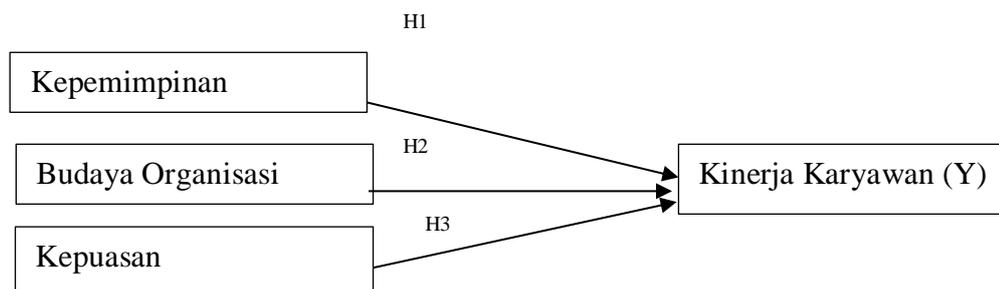
Pernyataan diatas didukung oleh penelitian dari

H3. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

D. Kerangka Konseptual

Secara umum perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi produksi yang membutuhkan suatu kemampuan kerja yang tinggi terkait dengan hasil produksi yang dipasarkannya. Semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan akan berdampak positif bagi produk perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Namun dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil tiga variabel yaitu variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Dengan menekankan permasalahan pada persoalan kinerja maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini meliputi upaya untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen.



Keterangan :

—————> Uji Parsial

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004). Dengan kata lain populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, hal . 254). Jadi dalam populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di PDAM Kabupaten Temanggung.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

Metode pengambilan sampel jenuh (Sensus) dengan kriteria yaitu:

- a.** Seluruh karyawan. Hal ini di karenakan karyawan sudah memahami tentang kehidupan di dalam organisasi.
- b.** Karyawan yang sudah bekerja dalam organisasi lebih dari 2 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut telah dapat merasakan kepuasan kerja karyawan selama masa kerja tersebut.

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Purposive Sampling*.

B. Data Penelitian.

1. Jenis dan Sumber Data

- a. *Data Primer* merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer biasanya diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal (Sugiyono, 2011). Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan variabel peran kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dan data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan dulu oleh peneliti dan dijawab para responden pada karyawan yang ada di PDAM Kabupaten Temanggung.
- b. *Data Sekunder* merupakan data yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu, data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen

perusahaan berupa profil perusahaan yang terdiri dari visi, misi, struktur perusahaan dan data karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Adapun pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi nilai atau skor, misalnya untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

3. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini terdapat lima variabel yang membagi menjadi variabel dependen, variabel independen dan variabel moderasi. Variabel dependen (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Pada variabel dependen disini adalah pada kinerja karyawan. Lalu, variabel independen (X) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel

dependen, variabel independen adalah gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) kepuasan (X3) dan Kinerja (Y).

Metode pengukuran variabel dalam penelitian menggunakan skala likert 5 (lima) item nilai. Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Adapun penggunaan skala 1 – 5 untuk setiap jawaban responden, selanjutnya dibagi ke dalam lima kategori yaitu:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1
- b. Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- c. Netral (N) dengan nilai skor 3
- d. Setuju (S) dengan nilai skor 4
- e. Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5

C. Definisi Konsep dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini pengkonsepan variabel adalah sebagai berikut :

a) Variabel terikat yang terdiri dari :

1. Kinerja

Kinerja karyawan merupakan persepsi responden dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mengaitkan antara hasil kerja dan tingkah laku yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju

(SS). Variabel Kinerja Kerja menggunakan 5 (lima) indikator yaitu:

- a) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan
- b) Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- c) Target yang ditetapkan selalu tercapai
- d) Penggunaan sumberdaya di instansi selalu mendapatkan hasil yang maksimal
- e) Adanya memiliki hubungan yang baik dengan seluruh pegawai.

b) Variabel bebas yang terdiri dari :

1. Kepemimpinan (X^1)

Kepemimpinan adalah persepsi karyawan yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Variabel kepemimpinan menggunakan 5 (lima) indikator yaitu:

- a) Menjelaskan misi dengan menarik memberikan perintah dengan tegas
- b) Peka terhadap saran dan masukan
- c) Memberikan penghargaan, teguran atau ujian

- d) Image (kemampuan pemimpin)/ kreativitas pemimpin
- e) Memberikan peluang untuk sukses/ dapat membimbing

2. Budaya Organisasi (X^2)

Budaya organisasi adalah persepsi nilai - nilai budaya yang dilatar belakangi suatu kepercayaan yang akan mendasari norma norma karyawan untuk menciptakan perilaku di organisasi. Variabel ini akan diukur menggunakan 5 (lima) skala *likert*, yaitu: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S) dan sangat setuju (SS). Variabel budaya organisasi menggunakan 5 (lima) indikator yaitu:

- a) Profesionalisme.
- b) Orientasi tim.
- c) Percaya pada rekan sekerja.
- d) Toleransi dalam berbagai kesalahan.
- e) Orientasi pada rincian (detail) pekerjaan.

3. Kepuasan (X^3)

Kepuasan merupakan persepsi responden dari suatu perasaan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, interaksi dan peran rekan kerja dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada, promosi jabatan dan upah/gaji yang diberikan. Indikator dari kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri

- b. Sistem penggajian
- c. Lingkungan kerja yang kondusif
- d. Rekan sekerja yang sportif
- e. Jaminan keamanan kerja

D. Metode Analisi Data

a. Variabel Penelitian

Variabel atau instrument penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam pengumpulan data dilihat dari kualitas instrumen akan menentukan kualitas data yang terkumpul (Suharsimi Arikunto 2000: 177). Adapun variabel yang digunakan peneliti adalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kinerja

b. Pengukuran Variabel

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka dinyatakan valid (Sugiono, 2014). Uji Validitas merupakan kemampuan suatu kuesioner untuk mengukur suatu variabel yang akan di teliti. Menurut Siregar (2013) validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu

mengukur apa yang diukur (a valid measure if it successfully measure the phenomenon).

Pengambilan keputusan yang digunakan untuk menguji validitas angket yang digunakan adalah :

- a. Jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka variabel tersebut valid.
- b. Jika r hitung tidak positif serta r hitung $<$ r tabel maka variabel tersebut tidak valid.

2. Uji Reabilitas

Reabilitas adalah sebuah alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator atau variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji realibilitas dihitung dengan menggunakan Cronbach Alpha $>$ 0,60 yang menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel (Sugiono, 2014)

E. Alat Analisis Data

1. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui bagaimana eratnya hubungan variabel antara variabel bebas dengan variabel terikat, serta digunakan untuk mengetahui masukan dari masing-

masing sub variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui sub variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengujian analisis regresi linear berganda menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Y = Nilai yang diramalkan

a = Konstanta

b₁ = koefisien regresi untuk X1

b₂ = koefisien regresi untuk X2

b₃ = koefisien regresi untuk X3

X1 = Variabel independen

X2 = Variabel independen

X3 = Variabel independen

e = *error* (nilai residu)

2. Uji T

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t. Dengan ketentuan jika t hitung > t tabel dan nilai signifikansi < 0.05 ($\alpha=5\%$), maka variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t.

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- a. **H₀ : b₁ = 0** artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. **H_a : b₁ ≠ 0** artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Tingkat **signifikansi** yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian (Ghozali, 2013: 98):

- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikan $< \alpha$ (0,05), maka hipotesis alternative (H_a) diterima, berarti variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikan $> \alpha$ (0,05), maka hipotesis nol (H₀) diterima, berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3.1 Kurva Normal Uji T

3. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F. Dengan ketentuan jika F hitung $>$ F tabel dan nilai signifikansi $<$ 0.05 ($\alpha=5\%$), maka variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

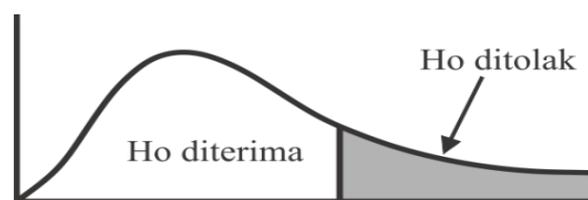
Untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji F. Uji F-hitung dimaksudkan untuk

menguji model regresi atas pengaruh seluruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (y) yang dilakukan dengan uji F yang diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji satu arah) dapat dilihat dibawah ini:

1. $H_0 : B_{1,2,3} = 0$ artinya tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan kepuasan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama).
2. $H_a : B_{1,2,3} > 0$ artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara, kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan kepuasan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama).

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian (Ghozali, 2013: 97):

- a. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikan $< \alpha$ (0,05), maka hipotesis alternative (H_a) diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikan $> \alpha$ (0,05), maka hipotesis nol (H_0) diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3.2 Kurva Normal Uji F

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung. Sampel yang digunakan diambil dalam penelitian ini adalah 100 karyawan tetap dan karyawan yang sudah bekerja lebih 2 tahun. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Puposive Sampling*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang mendominasi model penelitian ini secara bersama-sama.

Pelaksanaan serangkaian pengujian dan analisis dengan bantuan SPSS. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung.
2. Secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung.

3. Secara parsial variable kepuasan kerjaberpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Perlu adanya penelitian terkait dengan kinerja dengan sampel yang lebih besar.
- b. Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja. Variabel lain tersebut diantaranya karakteristik pekerjaan, kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.
- d. Penelitian selanjutnya perlu ditambahkan metode wawancara langsung pada masing-masing responden dalam upaya mengumpulkan data, sehingga dapat menghindari kemungkinan responden tidak objektif dalam mengisi kuisioner.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang memerlukan perbaikan dan pengembangan dalam penelitian selanjutnya. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

- a) Penelitian ini fokus pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kepuasan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori dan variabel lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi kinerja.
- b) Pada penelitian ini masih memiliki keterbatasan sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
- c) Penelitian ini menggunakan metode *survey* melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung. Sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Antou D.O. 2013. “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado”. Jurnal Emba. 1 (4) Desember.151-159
- Aprilia Christy Mawei, Olivia Nelwan, Yantje Uhing., 2014. Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado, Jurnal EMBA Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 944-954, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Brimob, S., & Diy, P. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di satuan brimob polda DIY, , 6(2), 232–245.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno.2008. *Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia*. Jurnal Manajemen Kewirausahaan. Vol.10, No.2 September
- Fred C. Lunenburg; 2011, Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset; *National Forum of Educational Administration and Supervision*; Journal Volume 29, Number 4
- Hidayat. 2012. “Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen Karyawan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi DKI

- Jakarta)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10. No. 1. Maret 2012. Hal. 21 –39. Universitas Brawijaya Malang. Malang.
- Indarti, Sri. 2010. Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis (Studi pada BUMN di Provinsi Riau)
- Lok, Peter dan John Crawford. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment (crossnational comparison)*. *Journal of Managemet Development*. Vol.23.No.4.September.
- Lumbanraja, Prihatin. 2009. *Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada pemerintah daerah Provinsi Sumatera Utara)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol.7. No.2
- Mashudi, Imam. 2013. Pengaruh Self Efficacy Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Artha Tunggal Makmur Banyuwangi. Skripsi.
- Mulyono. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Diponegoro*. <http://www.googlecedekian.com>.
- Mahading, Hadijah, 2013. Kepemimpinan dan Insentif Financial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Fast Food Indonesia, Tbk Cabang Megamall Manado. *Jurnal EMBA*. ISSN 2303-1174 Vol 1, No.4 (2013).
- Perdana, Dika Yudha dan Andriyani. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Kesempatan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT Nyonya Meneer Semarang. FE Undip, Semarang.
- Posuma, Christilia, 2013. Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada RS. Ratumbuyan Manado.

- Jurnal EMBA. ISSN 2303-1174 Vol 1, No. 4 (2013).
<http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2748/2301>. Hal. 646-656.
- Priyatno. 2013. Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate dengan SPSS. Gava Media, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Prakti. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2011). Organizational behavior (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ratna Yulia Wijayanti (2010). Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pns Di Lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan. *Jurnal ISSN :1411799*.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT . Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, 9(1).
- Riyadi, Slamet. 2011. “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 13. No. 1. Maret 2011. Hal. 40 –45. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Surabaya.
- Sutrisno, E. (2012). Sumber Daya Manusia. Surabaya: Gramedia.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. ”Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)”. *Analisis Manajemen*. Vol. 5. No.1. Juli 2011. Hal. 75 –86. Universitas Muria Kudus. Kudus

- Sutrisno, Edy. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Cetakan Kedua. Prenada Media Group. Jakarta.
- Sahertian, Pieter. 2010. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, Self Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).Jurnal IPI <http://www.perpustakaanjurnal.com>.
- Tintami,Lila. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian Skt Megawon II pt. Djarum Kudus.Diponegoro Journal Of Social and Politic Tahun 2012.<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Waridin dan Masrukhin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*.EKOBIS.Vol.7. No.2. Juni
- Wibowo. (2013). Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2013). Budaya Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.